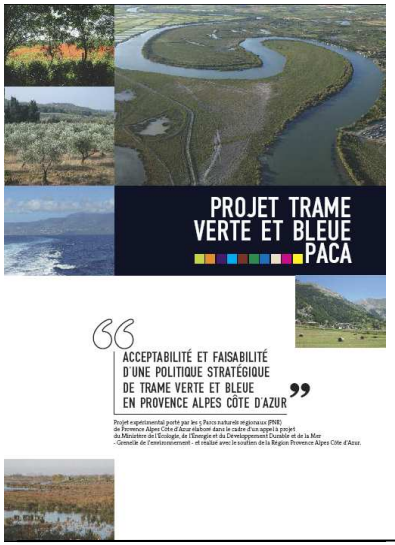
Restitution au MEEDDM
Appel à projet Grenelle / PNR



Acceptabilité et Faisabilité d'une politique stratégique de trame verte et bleue en Région Provence Alpes Côte d'Azur

Document :

Guide méthodologique

basé sur le retour d'expérience

Présentation du guide méthodologique basé sur le retour d'expérience

Ce document a pour vocation de réaliser un retour d'expérience du projet « Trame verte et Bleue PACA » dans sa dimension méthodologique.

Conçu afin de favoriser la reproductibilité de la méthode d'animation mise en œuvre, nous nous sommes attachés à analyser le fonctionnement des instances clés du projet (comité de pilotage, cellule d'appui technique, groupe général) en suivant la chronologie du projet (étape par étape).

Pour chacune des ces instances ayant rythmé le déroulement du projet, nous faisons apparaître :

- Les éléments clés de reproductibilité et le retour d'expérience que nous en retirons (méthode utilisée, ce qui a bien fonctionné, ce qui nous semble important dans une logique de reproductibilité de la méthode,…)
- Les points de rupture rencontrés et les pistes de solution proposées (les difficultés observées et les solutions possibles à anticiper ou à mettre en œuvre afin d'éviter les écueils identifiés)

Nous espérons que ce guide méthodologique permette de contribuer au développement de démarches de gouvernance innovantes et constructives.

PS : le détail des modalités d'intervention est disponible dans le CD-ROM reprenant l'exhaustivité des livrables du projet

Présentation du guide méthodologique basé sur le retour d'expérience (suite)

Ce document est assorti du tableau excel intéractif reprenant chaque étape et chaque livrable et accessible sur le CD ROM (DOC 4) de restitution présentant l'intégralité des livrables.

Mode d'emploi du tableau excel ci-dessous et extrait statique du tableau.

Mode d'emploi

L'onglet "Déroulement du projet TVB PACA" représente le planning de réalisation du projet.

Il reprend donc les différentes étapes du projet et, pour chacune d'entre elles, il précise les phases de travail : réunions du groupe général, de la cellule d'appui technique, du comité de pilotage, ...

Chacune des étapes du projet dispose d'un code couleur, code couleur qui indique dans la ligne correspondant à cette étape le planning intialement prévu.

Ce dode couleur est égalemenbt repris pour chacune des phases de travail et indique dans le planning le n° de semaine auquel cette phase a été réalisée.

Par ailleurs, en pointant avec la souris sur chacune de ces phases, un commentaire apparaît indiquant sa date exacte de réalisation.

Pour voir les différentes étapes du planning, naviguez dans le document avec la barre de défilement horizontale : les colonnes A et B restent visibles à l'écran où que vous soyiez dans le planning.

Au-delà de la présentation du planning du projet, vous trouverez dans chaque ligne un certain nombre d'icônes "document".

Ces icônes présentent des liens hypertexte qui vous permettent d'accéder directement à l'ensemble des livrables du projet.

Pour cela il suffit de cliquer sur l'icône pour que le fichier s'ouvre automatiquement.

Ce fichier permet donc de disposer de l'ensemble des livrables du projet afin d'en favoriser la reproductibilité.

Les livrables disponibles sont :

- Compte-rendus des réunions
- Guide méthodologique d'animation des réunions
- Mails d'invitation aux différentes réunions et d'animation du réseau
- Eléments logistique
- Dossier de presse
- Blog du projet

	sept-08	oct-08				
Déroulement du projet						
	39	40	41	42	43	44
Etape 1 : Cadrage du projet						
Réunion de cadrage						
Réunion de lancement avec la maîtrise d'ouvrage						
Réunion du Comité de Pilotage n°1						
Etape 2 : Partage et définition du concept						
Réunion de la cellule d'appui technique n° 1						
Réunion du Groupe Général n° 1						
Réunion du Comité de Pilotage n° 2						

3ème document :
Guide méthodologique basé sur le retour d'expérience

Sommaire du Document 3

Présentation du guide méthodologique basé sur le retour d'expérience

Et pour chacune des étapes : éléments clés de reproductibilité- retours d'expérience- points de ruptures et pistes de solutions

-En amont de la mise en œuvre du projet :

Sa conception et son initialisation

-Etape 1,
-Etape 2,
-Etape 3,
-Etape 4,
-Etape 5,
-Etape 6.

En amont de la mise en œuvre du projet : Sa conception et son initialisation

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Phase de conception	
▪ Une réunion structurée autour des points clés suivants : ▪ Evaluation des enjeux et faisabilité du projet ▪ Attendu du projet ▪ Elaboration du cahier des charges (cf. livrables cahier des charges)	▪ Convaincre de l'opportunité du projet et son caractère audacieux et innovant ▪ Partager l'ambition ▪ Assurer le portage politique et institutionnel ▪ Prise de conscience des risques de l'expérimentation

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion de cadrage	
▪ Acceptabilité du risque par décideurs publics ▪ Faire accepter la remise en cause de l'expertise et prendre conscience des incertitudes scientifiques => intérêt de co-construire ▪ Faire accepter que les compétences mobilisées portent sur l'animation et le dispositif et non sur les connaissances de l'objet ▪ Déstabilisation ▪ Estimation ressources humaines et financières	▪ Face aux incertitudes, accepter l'expérimentation plutôt qu'une approche par objectif => la démarche plutôt que la méthode ▪ L'animateur n'est pas un « sachant » ce qui favorise l'appropriation du sujet ▪ Travailler en amont avec personnes ressources pour quantifier le temps et les moyens, ajouter une marge de manœuvre ▪ Financer l'animation est fondamental, ne pas sous-estimer

Étape 1

Étape 1 : Réunion de cadrage

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion de cadrage entre le maître d'ouvrage (directeur référent) et le maître d'œuvre (cabinet de management de projet)	
▪ Une réunion structurée autour des points clés suivants : ▪ Première réflexion sur les instances de travail ▪ Calendrier prévisionnel ▪ Préparation des deux phases suivantes	▪ Anticiper si possible le démarrage du projet afin de permettre un travail plus approfondi en amont entre le maître d'ouvrage (directeur référent) et le maître d'œuvre (cabinet de management de projet)

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion de cadrage entre le maître d'ouvrage (directeur référent) et le maître d'œuvre (cabinet de management de projet)	
▪ Défaut d'appropriation par l'ensemble des maîtres d'ouvrage	▪ Anticiper les réactions potentielles des partenaires, bien apprécier en amont les logiques d'acteurs des partenaires ▪ Partager les doutes et les connaissances sur les positions des partenaires avec le bureau d'études

Étape 1 : Réunion de lancement avec la maîtrise d'ouvrage

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion de lancement avec la maîtrise d'ouvrage	
▪ Rechercher l'appropriation et le partage du projet par une maîtrise d'ouvrage composée de 5 structures différentes en co-construisant les points suivants : ▪ Formalisation des objectifs du projet ▪ Réflexion sur les instances de travail : composition ▪ Coordination du « qui fait quoi » entre les 5 PNR de la Région	▪ Prévoir un temps convivial autour du lancement du projet (un repas, un cocktail dinatoire, …) ▪ Prévoir un temps plus important pour être beaucoup plus précis dans la définition et la répartition des tâches entre les 5 membres de la maîtrise d'ouvrage et dans le suivi de ces décisions
▪ Cf. livrables pour plus de détails sur le contenu de cette phase	▪ Travailler beaucoup plus rapidement avec un coordinateur scientifique thématique afin de pouvoir « rentrer » plus vite dans une première approche du sujet ▪ Importance capitale du choix du coordinateur scientifique reposant sur des critères de compétences techniques et relationnelles (vision large, prise de recul, disponibilité, état d'esprit, …)

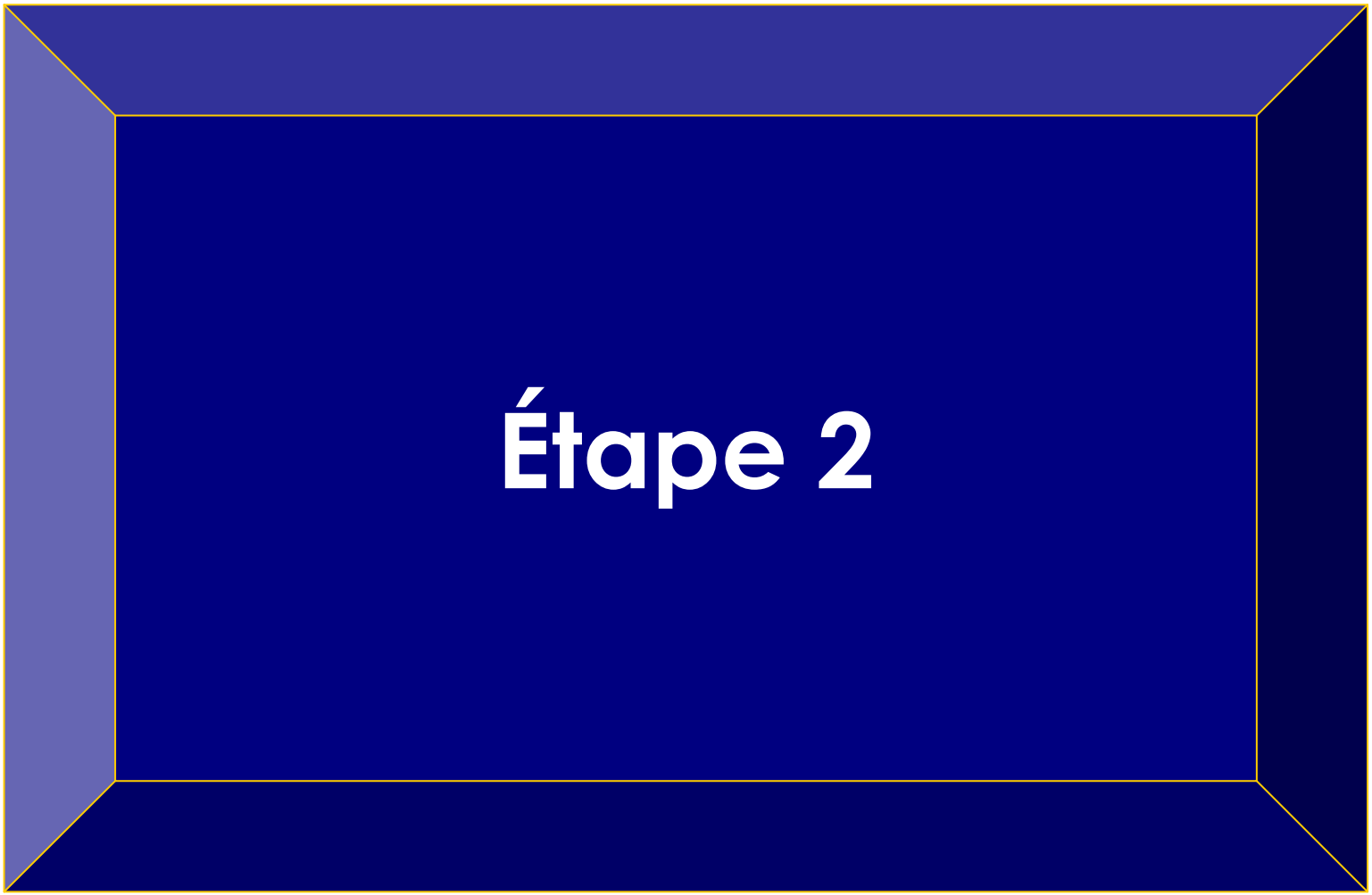
Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion de lancement avec la maîtrise d'ouvrage	
▪ Une maîtrise d'ouvrage constituée par les 5 Parcs Naturels Régionaux de la région PACA, avec un risque d'hétérogénéité dans le niveau d'implication (voire d'adhésion) dans le projet	▪ Au-delà des modalités mise en œuvre pour traiter ce point de rupture qui avait été identifié (Cf. « Eléments clés de reproductibilité »), un temps libre et transparent d'expression des freins et ambitions de chacun pour le projet aurait pu être intéressant avant de construire en commun une note de cadrage du projet

Étape 1 : Comité de Pilotage

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion du Comité de Pilotage n°1	
▪ Chercher à positionner le comité de pilotage dans une logique de prise de décision dès sa 1ère réunion : ▪ Choix du nom du Projet ▪ Validation et enrichissement de la composition des différentes instances de travail du projet ▪ Cf. livrables pour plus de détails sur le contenu de cette phase	▪ Réactivité du comité de pilotage ▪ Appropriation du projet régional et interlocuteurs régionaux adéquats quant à la position stratégique et politiques
▪ Objectif atteint ▪ Délai initial tenu ▪ Durées des réunions conformes aux prévisions annoncées	

Étape 1 : Comité de Pilotage

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion du Comité de Pilotage n°1	
▪ Un faible taux de présence des membres du comité de pilotage, et notamment une très faible représentation du collège des élus	▪ Il est nécessaire de pouvoir envoyer les invitations aux réunions du comité de pilotage suffisamment à l'avance pour qu'un maximum de participants aient la possibilité de s'organiser, ce qui n'était pas le cas lors du démarrage rapide de la mission ▪ La date du prochain comité de pilotage est fixée collégialement à la fin de chaque comité de pilotage, en anticipation d'environ 2 mois
▪ Bien que l'invitation au comité de pilotage ait été nominative, certaines structures ont mandaté d'autres collaborateurs que ceux faisant partie officiellement de cette instance, ce qui peut poser un problème en terme de prise de responsabilité et de vision globale attendues	▪ Le maître d'ouvrage rappelle le caractère nominatif de la participation au comité de pilotage auprès de chacune des structures concernées et si nécessaire valide un interlocuteur différent.
▪ Méfiance et circonspection face à l'incertitude de la trajectoire et résultats du projet expérimental	▪ Illustrer de manière synthétique des modalités d'animation des différentes étapes du projet; ▪ Identifier et présenter les différentes techniques et options possibles; ▪ Rassurer sans mentir c'est-à-dire montrer et assumer l'inconfort intellectuel; ▪ La présence du CSRPN et structures de recherche est de nature à rassurer le groupe quant à l'encadrement de la dynamique du projet;


Étape 2

Étape 2 : Cellule d'appui technique

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion de la cellule d'appui technique n° 1	
▪ Alors qu'il était initialement prévu de travailler à la définition de la TVB directement avec le groupe général, il est apparu nécessaire de structurer l'approche avec la cellule d'appui technique ▪ Des éléments de cadrage sur les questionnements posés par une TVB en région PACA (réutilisés ultérieurement pour préparer la réunion du groupe général n°1) ont ainsi été définis par la cellule d'appui technique en utilisant une méthode de co-construction dite « méthode des affinités » (Cf. livrables) ▪ A l'issue de la cellule technique une feuille de route pour préparer les questions du groupe général et le contenu du porter à connaissance	▪ Intégration des membres de la cellule technique dans le projet ▪ Un véritable travail de production, large et efficace, débouchant sur des propositions de qualité ▪ Qualité du partage du travail entre les chargés de missions des parcs et les autres membres de la cellule, alors que certaines réticences avaient été pressenties. ▪Valorisation du rôle prépondérant de cette instance, au regard notamment de la préparation de la réunion du groupe général ▪ Un coordinateur scientifique a un rôle déterminant en terme d'ouverture des débats et réflexions ▪Disposer de travaux de synthèse (exemple: doc CEFE/ARPE)

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion de la cellule d'appui technique n° 1	
▪ Blocage quant à la remise en question potentielle des savoirs et compétences des chargés de mission très spécialisés ▪ Composition de la cellule technique, diversifier les compétences , manque sur l'eau	▪ Encadrement technique par directeurs et scientifiques ; ▪Rediscuter l'intérêt général, comment celui-ci ne se décrète pas mais se construit collectivement ▪ Animation et facilitation des réunions par cabinet d'étude ▪ Conditions de travail doivent être objet de vigilances ▪ Combler rapidement les thématiques identifiées chemin faisant

Étape 2 : Groupe Général

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion du Groupe Général n° 1	
▪ La méthode d'animation retenue, en dehors des temps de plénière avec l'ensemble des participants, a privilégié des temps de travail en ateliers. Une des difficultés dans cette organisation réside dans le fait de ne pas savoir avec précision à l'avance quels seront le nombre ni les noms des participants.	▪ La veille de la réunion, dès que l'on a connaissance des participants (nombre et noms), il s'agit pour les organisateurs de prévoir et de réserver du temps pour travailler sur les constitutions des différents ateliers (répartition des participants en sous-groupes)
▪ La méthode et le contenu de l'animation de cette 1ère réunion du groupe général sont détaillés dans les livrables. Pour l'essentiel : ▪ Une 1ère partie de « porter à connaissance » sur la biodiversité, les pressions dans la région PACA et l'écologie de paysage ▪ Un atelier de production d'idées (atelier du matin) ▪ Des ateliers d'appropriation et d'enrichissements (ateliers de l'après-midi) ▪ Une étape de « validation » par vote électronique	▪ Une importante participation (environ 80 personnes) jusqu'à l'étape de validation (60 votants) ▪ Des échanges constructifs débouchant sur une production qualitative ▪ Des résultats qui reflètent l'ouverture du débat (Cf. « espèces cibles », « sanctuaires », …) et de définir collectivement la notion de TVB ▪ L'identification de points forts de consensus déterminant la trame de la définition de la TVB ainsi que de points nécessitant des approfondissements ▪ L'expression de la part de participants quant à l'intérêt de cette journée et de la démarche dans son ensemble
▪ Une réunion du groupe général organisée sur un lieu de séminaire situé dans un des parcs naturels régionaux de la région PACA (Verdon), prévoyant accueil, repas et cadeau offert aux participants (produits des 5 PNR de la région) ▪ Un questionnaire de satisfaction envoyé à tous les participants	▪ Garantit convivialité, cadre de travail agréable et valorisation des participants ▪ Permet de dresser un 1er bilan de l'organisation de la journée et d'enclencher une dynamique de progrès continu

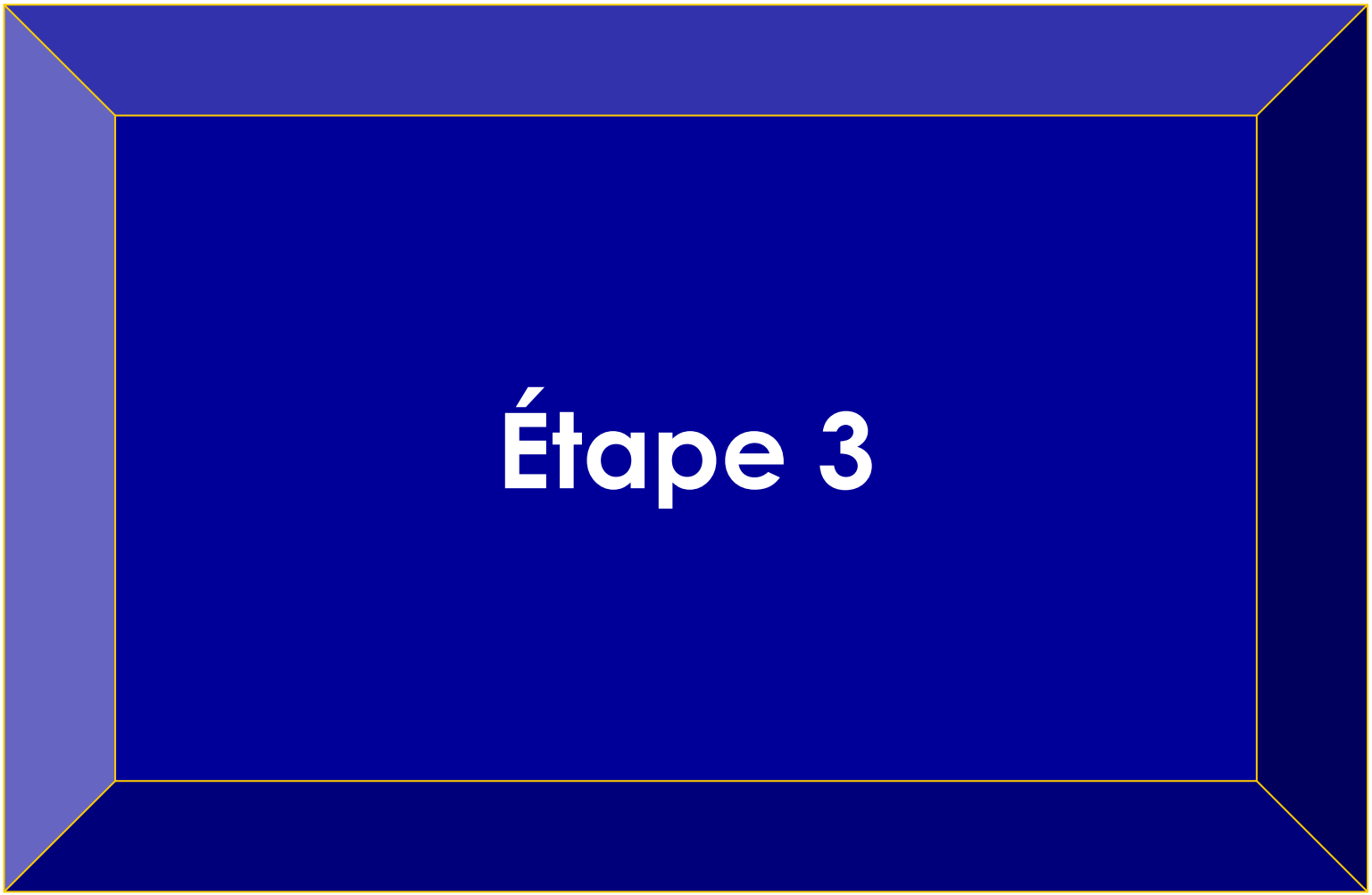
Étape 2 : Groupe Général

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion du Groupe Général n° 1	
▪ Une certaine difficulté pour certains groupes à initialiser la réflexion dans le 1er atelier (notamment dans les ateliers « laboratoire grandeur nature », « favoriser l'appropriation ») ▪ Une forme d'épuisement dans les ateliers tournants du fait du nombre d'ateliers de l'après-midi (7) et le rythme de travail très dense demandé, impliquant peu de temps laissé au traitement du sujet ▪ Certains ateliers de l'après-midi ont continué tardivement à reformuler des thèmes de questionnement soumis au vote électronique et certaine n'ont pas pu être pris en compte pour la séquence final ▪ Un sentiment légitime de « frustration » dans la partie « validation et partage » (phase écourtée par souci de respect du timing) par envie d'échanger sur les points d'achoppement, signe par ailleurs de l'intérêt porté et de l'adhésion au projet.	▪ Prévoir un temps plus important et un message plus formalisé pour présenter les thématiques à traiter ▪ Réduire si possible le nombre d'ateliers de travail ▪ Prévoir (ou mieux briefer) un animateur « volant » non affecté à l'animation d'un atelier mais réalisant un travail de coordination entre les ateliers ▪Réfléchir au choix des animateurs et les attendus du travail de facilitation ▪ Prévoir un temps significatif d'échanges et de validation lors de la prochaine réunion du groupe général (ce qui a été fait / Cf. Etape 3)
▪ Des efforts de communication restent à faire afin notamment de répondre à des questions entendues le 4 décembre concernant : ▪ La légitimité des PNR à porter cette démarche ▪ La confusion entre les objectifs du projet et l'obtention à l'issue des 18 mois du projet d'une trame verte opérationnelle ▪ L'articulation avec le Grenelle et la crainte d'une démarche instrumentalisée	▪ Rappeler systématiquement les objectifs de la démarche, ce qu'est le projet et ce qu'il n'est pas ▪ Expliquer l'incertitude de la démarche et son intérêt ▪ Rappeler l'expérience des PNR en matière de gouvernance et d'animation rurale ▪ Accepter l'idée de construire la légitimité chemin faisant
▪ Le budget et surtout le temps nécessaire à la maîtrise d'ouvrage en termes de préparation et d'organisation logistique d'une telle journée ont été sous-estimés ▪ Une charge de travail inéquitablement partagée entre les structures de la maîtrise d'ouvrage	▪ Appréhender ce type de réunion comme un véritable colloque ou congrès et la logistique en conséquence, il ne s'agit pas d'une simple réunion ▪ Dédier cette fonction logistique à une personne à part entière, véritable chef de projet ou assistant en charge de cela, au service des structures de la maîtrise d'ouvrage (facilitant ainsi l'appropriation)

Étape 2 : Comité de Pilotage

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion du Comité de Pilotage n° 2	
▪ La grande richesse des contenus proposés par le groupe général nécessite un temps significatif de synthèse ▪ Le comité de pilotage est engagé à formaliser une commande auprès de la cellule d'appui technique afin d'orienter les travaux de l'étape à venir	▪ Prévoir un temps de travail commun entre la maîtrise d'ouvrage et le maître d'œuvre dans la foulée de la réunion du groupe général afin de réaliser une synthèse rapide et partagée des productions obtenues
▪ Un dispositif de communication est proposé à la validation du comité de pilotage : ▪ Mise en place d'un groupe « communication » émanant des structures participantes du comité de pilotage ▪ Organisation d'une conférence de presse et préparation d'un dossier de presse (série d'interview d'acteurs, un article synthétique de présentation du projet valorisant la démarche sur son fond et sa forme , et un zoom sur les porteurs du projet).	▪ Prévoir plus tôt dans le calendrier du projet ▪ Relais d'information des maîtres d'ouvrages vers leurs techniciens communication ▪Valoriser la démarche dans l'ensemble de la région mais aussi afin de créer du lien dans le groupe donc bien prévoir en amont deux types de communications vers l'externe et en interne;
▪ L'objectif initialement prévu d'obtenir une définition de la tvb de la région à ce stade est partiellement atteint et nécessitera une consolidation pour validation finale lors de l'étape ultérieure ▪ Délai initial tenu ▪ Durées des réunions conformes aux prévisions annoncées	

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion du Comité de Pilotage n°2	
▪ Un comité de pilotage au niveau de détail technique trop important (logique compte-tenu des sujets à traiter à ce stade du projet) et manquant de dimension politique (faible participation des élus insuffisance de points de prise de décision)	▪ Mieux différencier les thématiques à traiter en cellule d'appui technique et en comité de pilotage ▪ Rester sur les grandes options et non les modalités précises de réalisation du projet avec le comité de pilotage; ▪ Focaliser sur des points d'arbitrage et de prise de décisions ▪ Assurer un lieu au plus proche des participants au comité de pilotage (proche des élus)


Étape 3

Étape 3 : Cellule d'appui technique

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunions de la cellule d'appui technique n° 2 à 5	

▪ Quatre réunions de la cellule d'appui technique ont été nécessaires pour répondre à la commande du comité de pilotage et préparer la réunion du groupe général n° 2.
▪ La cellule d'appui technique a travaillé sur :
▪ Le recollement de données permettant :
  ▪ de confirmer ou infirmer certains éléments retenus, écartés ou en questionnement afin de valider une définition de la trame et verte et bleue de la région PACA
  ▪ de cerner ou de mettre en exergue les enjeux régionaux.
▪ La présentation de données, sous la forme de représentations cartographiques, donnant des informations sur :
  ▪ la mesure des risques d'érosion de la biodiversité ou la mesure de l'évolution des menaces (notamment sur la démographie, l'urbanisation, l'occupation des sols)
  ▪ avec une approche incluant les grandes zones paysagères (espaces urbanisés / agricoles / naturels)
▪ La fourniture de données ou d'argumentaires portant en particulier sur :
  ▪ les différents niveaux d'enjeux en fonction de différents niveaux et échelle d'observation
  ▪ la question des espèces cibles et de la fonctionnalité
	▪ Grande réactivité, forte mobilisation et fort engagement
	▪ Un caractère souple et à géométrie variable
	
	▪ Obtention de données disponibles (principalement cartographiques) relativement aisée (en dehors du temps nécessaire à leur mise en forme du fait du CRIGE), et préexistence de synthèse de travaux, et d'identification des limites méthodologiques des données (CEFE/ARPE et IMEP, CEMAGREF)
	
	▪ De nombreux échanges ayant abouti à la proposition d'une méthode de travail pour la suite du projet consistant à identifier des enjeux et des facteurs de pression de manière à la fois régionale et à un niveau plus « local », en « découpant » le territoire régional en grandes zones différenciées au regard de l'état des lieux réalisé

Étape 3 : Cellule d'appui technique

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunions de la cellule d'appui technique n° 2 à 5	
▪ Un investissement important mais attention à la disponibilité des uns et des autres avec un risque d'appauvrissement sur la durée des mêmes personnes ! ▪ Vrai hétérogénéité dans la cellule dans son implication et sa participation ▪ Problème d'acceptabilité par certains techniciens des orientations telles que l'abandon de l'approche espèce définies par le groupe général ▪Besoin initial d'un éclairage scientifique et naturaliste mais parfois limitée pour être force de proposition sur autre chose	▪ Contractualiser un partenariat avec les structures autres que celles émanant de la maîtrise d'ouvrage pour anticiper et obtenir la disponibilité des ressources nécessaires ▪ Grande utilité de la participation des techniciens naturalistes qui remplissent une fonction d'alerte et de relais envers leur communauté en terme de compréhension des enjeux. ▪Faciliter le débat en interne de la cellule technique sur les points de vue et corpus de connaissances ainsi que sur la méthode de co-construction adoptée ▪ Enrichir la composition de la cellule d'appui technique en termes de compétences nécessaires : volet « eau », éventuellement à terme sollicitation de sociologues et de chargés de mission éducation des PNR

Étape 3 : Comité de Pilotage

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion du Comité de Pilotage n° 3	
▪ Un comité de pilotage a été réuni à ce stade d'avancement du projet et avant la réunion du groupe général afin de valider les orientations prises pour l'animation du prochain Groupe Général du 12 mars 2009 ▪ Un zoom spécifique sur le positionnement du projet dans la région PACA comparé aux orientations du Grenelle a également été réalisé	▪ Une implication plus forte à ce stade de l'avancement du projet de la part d'acteurs institutionnels au travers d'une véritable appropriation du projet ▪ A permis d'enrichir l'approche de la cellule d'appui technique ▪ Un positionnement politique obtenu et une décision prise quant aux informations à faire remonter au ministère ▪ Les remontées au niveau national permet de souligner l'autonomie du groupe, légitime la démarche et remobilise les acteurs

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion du Comité de Pilotage n° 3	
▪ Les risques identifiés lors des précédents comité de pilotage ont ici été traités (manque de dimension politique) notamment au regard du positionnement demandé au comité de pilotage concernant le positionnement du projet dans la région PACA comparé aux orientations du Grenelle	▪ Cf. Points clés de reproductibilité de l'étape 3
▪ La communication sur l'originalité du projet et le caractère innovant au regard du positionnement du projet dans la région PACA comparé aux orientations du Grenelle risque de laisser penser que le projet s'oppose à la logique nationale	▪ Souligner et mettre en avant la dimension expérimentale du projet qui permet, par son approche large, de s'affranchir de contraintes et le cas échéant de faire des propositions alternatives et complémentaires.

Étape 3 : Groupe Général

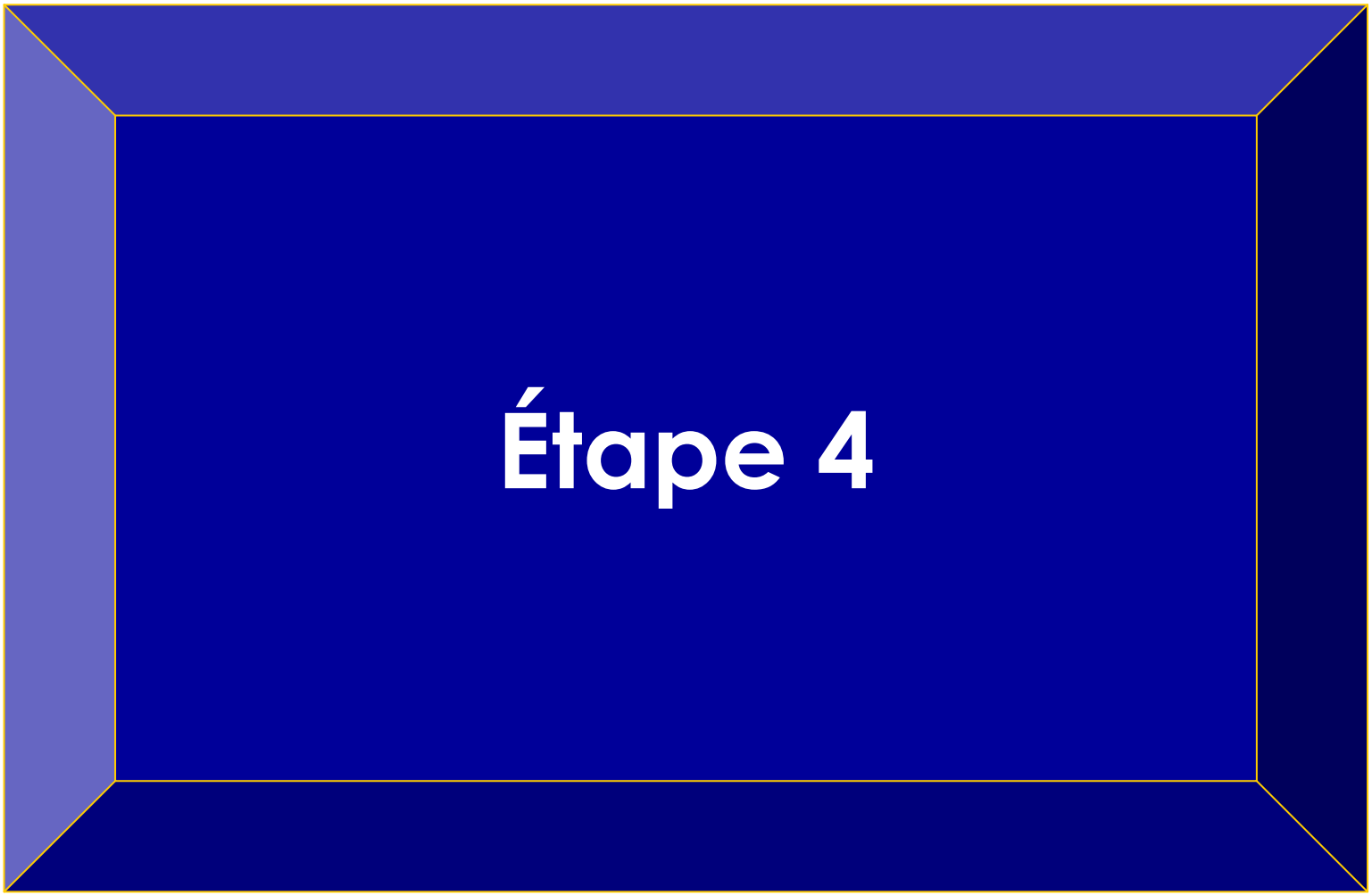
Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion du Groupe Général n° 2	
▪ Les objectifs de cette réunion étaient : ▪ Préciser et valider la définition de la trame et verte et bleue de la région PACA issue de notre réunion du 4 décembre 2008 ▪ Identifier et hiérarchiser les typologies d'enjeux et de pressions à prendre en compte pour préparer la phase prospective de la trame verte et bleue PACA ▪ La structure de la réunion était : ▪ Que s'est-il passé depuis le 4 décembre et ce à quoi nous pouvons aboutir aujourd'hui grâce à vos travaux ? ▪ Consolidation partagée de la définition de la trame verte et bleue en Provence Alpes Côtes d'Azur ▪ Identification et hiérarchisation des typologies d'enjeux et de pressions ▪ Mise en commun des travaux ▪ Conclusion de la journée et suite du projet ▪ Cf. Livrables	▪ Mobilisation et implication des participants : ▪ Un nombre de participants en augmentation ▪ Une envie réelle des acteurs d'être encore plus impliqués ▪ Une participation jusqu'à la fin de la journée ▪ Participation active et de qualité : ▪ Des participants attentifs et réactifs ▪ Un intérêt marqué ▪ Une capacité de production collective se traduisant dans la qualité des travaux ▪ Concertation : ▪ Une concertation jugée positive ▪ Une utilisation du système de « vote électronique » appréciée ▪ Une ambiance conviviale ▪ Organisation : ▪ Une approche cartographique concrète ▪ Une présentation à plusieurs voix et une organisation appréciées ▪ Des ateliers pertinents et intéressants
▪ Une conférence de presse a été organisée ce même jour en présence des élus et institutionnels du COPIL: Etat, DREAL, Région et présidents des maîtres d'ouvrage du projet	▪ Difficulté exprimée par les journalistes de presse locale quant au fait de communiquer sur un projet par nature expérimental sans « éléments concrets de mise en œuvre à ce stade » ▪ Communications obtenues : revues professionnelles seulement
▪ Dans le même esprit que pour la 1ère réunion, ce groupe général a été organisé sur un lieu de séminaire situé dans un des parcs naturels régionaux de la région PACA (Camargue), prévoyant accueil, repas et cadeau offert aux participants (produits des 5 PNR de la région)	▪ A permis de poursuivre le développement de la convivialité et la valorisation des participants au projet dans un cadre de travail agréable
▪ Objectifs atteints : Une définition « large », co-construite et nettement partagée par tous, portant sur les « finalités » d'une trame verte et bleue mais précisant également des conditions de mise en œuvre (lesquelles seront précisées ultérieurement), avec un partage des enjeux et des facteurs de pression en terme de biodiversité au niveau régional ▪ Délai initial tenu ▪ Durées des réunions conformes aux prévisions annoncées	

Étape 3 : Groupe Général

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion du Groupe Général n° 2	
▪ Incompréhension quant aux questions posées dans la séquence du matin : ▪ Questions jugées « évidentes », « simplistes » d'où un questionnement sur l'intérêt de cette séquence ▪ Une volonté de notre part de prendre le temps de véritablement valider la synthèse issue du 4 décembre et de ne pas frustrer les participants par manque d'échanges ▪ Et en particulier pour bien valider les orientations du groupe projet à faire remonter au ministère (travaux en cours sur la Loi Grenelle II) ▪ Disproportion matin / après-midi : ▪ Le travail en ateliers est plus apprécié : les participants sont acteurs, échangent, co-construisent ensemble ▪ Un temps de réflexion et d'échanges jugé trop court dans certains ateliers ▪ Besoin de concret : ▪ La motivation des participants à ce projet provient d'une attente forte de savoir comment traduire la trame verte et bleue en éléments concrets et d'une volonté que rien ne se décide sans eux. ▪ Même si beaucoup ont compris que le projet ne consistait pas à créer la trame verte et bleue de la région, il est nécessaire de systématiquement rappeler les objectifs du projet et sa dimension d'expérimentation ▪ Participants : représentativité et renouvellement ▪ Des changements de participants d'une réunion à l'autre et trop de nouveaux participants : ce qui peut poser un problème d'appropriation des travaux précédents ▪ Une approche encore trop « scientifique », avec un discours d'expertise qui peut bloquer certains participants dans leur prise de parole	▪ Bien rappeler le processus et les raisons qui président à la reformulation des questions et points de validation collective; ▪Dispositif de vote électronique à utiliser avec parcimonie, sur des questions plus stratégiques (Attention néanmoins à ne pas sous-estimer l'importance de la validation collective dans le processus de concertation et ce même si cela a pu sembler « laborieux ») ▪ Inverser la proportion dans les prochaines réunions du groupe général en privilégiant les temps de réflexion et si possible en initiant le travail en atelier dès la seconde partie de matinée ▪ Les prochaines étapes du projet vont permettre des réflexions sur des éléments plus concrets de mise en œuvre ▪ Ne plus accepter de nouveaux membres (et donc de nouvelles structures) dans le Groupe Général : position de principe avec étude au cas par cas ▪ Envoyer courrier aux membres du Groupe Général rappelant, de manière « souple », le caractère nominatif de la participation à cette instance (un des fondements de la réussite de l'opération étant la continuité dans la production et la mobilisation du groupe projet étapes par étapes)

Étape 3 : Groupe Général

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion du Groupe Général n° 2 (suite)	
▪ Difficulté de relais du message ou de la notion de TVB dans la presse en absence de concret et cartographie	▪ Conduire des sites ateliers concrets et illustrer par des exemples concrets avec différents interlocuteurs ▪ Confier une mission à un professionnel de communication grand public afin de définir les mots clés et des messages
▪ De même que pour la 1ère réunion du groupe général, le budget et surtout le temps nécessaire à la maîtrise d'ouvrage en termes de préparation et d'organisation logistique d'une telle journée ont été sous-estimés ▪ Une charge de travail inéquitablement répartie entre les structures de la maîtrise d'ouvrage	▪ cf. pistes de solutions proposées concernant ce même point de rupture dans le cadre de la réunion du Groupe Général n° 1 (étape 2)
▪ Difficulté d'élaboration d'un questionnaire de suivi nécessitant un compromis entre opérationnalité et recherche	▪ Inclure dès l'amont dans le dispositif un suivi scientifique et sociologique de la démarche en partenariat étroit entre scientifiques et maîtres d'ouvrage


Étape 4

Étape 4 : Comité de Pilotage

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion du Comité de Pilotage n° 4	
▪ Précédée d'une réunion restreinte de la cellule d'appui technique, cette réunion du Comité de Pilotage a permis de partager l'état d'avancement du projet à ce stade et de réaliser un bilan du précédent Groupe Général.	▪ Cf. « Points de rupture et pistes de solution de l'étape 3 / Réunion du Groupe Général n° 2 » en ce qui concerne les modalités d'animation du Groupe Général ▪ Point de vigilance quant à l'utilisation d'un langage commun (afin d'éviter au maximum des confrontations de vocabulaire d'experts) ainsi qu'à l'empathie, l'équanimité ou à l'écoute à développer vis-à-vis des membres du Groupe Général sur ces dimensions de vocabulaire ▪ A ce stade s'appuyer sur des acteurs du projet (maître d'ouvrage préférentiellement ou cellule d'appui technique) plutôt que sur le consultant du projet pour co-animer des ateliers afin d'assurer la légitimité et qualité de la discussion
▪ Afin de renforcer les compétences de la cellule d'appui technique sur le volet « Eau », le Comité de Pilotage valide l'intégration du Directeur Adjoint de la Maison Régionale de l'Eau pour des apports spécifiques liés à la trame bleue	▪ Veiller à ce que les compétences représentées au sein de la cellule d'appui technique couvrent l'ensemble des champs de réflexion (trame verte / trame bleue)
▪ Recherche de positionnement politique du Comité de Pilotage, obtenu ici autour de la validation de l'envoi au ministère de la définition de la TVB PACA validée par le Groupe Général et d'un courrier explicatif	
▪ Ce Comité de pilotage a également fait l'objet d'échanges et de validation des orientations à donner au projet sur ses étapes ultérieures.	▪ Cf. « Points de rupture et pistes de solution de l'étape 4 / Réunion du Comité de Pilotage n° 4 » en ce qui concerne les scénarii prospectifs

Étape 4 : Cellule d'appui technique

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion de la cellule d'appui technique n° 6	
▪ Cette réunion de la cellule d'appui technique a eu pour objet de préparer la réunion des experts visant l'élaboration des scénarii tendanciels d'alerte sur la base de la commande du précédent Comité de Pilotage. ▪ Pour ce faire, il s'agissait à la fois de préciser le « périmètre » de l'analyse tendancielle (vérification et poursuite d'une approche par zone en tant que démarche de travail en conservant la recherche de cohérence local / régional) et de prioriser les enjeux sur lesquels cette analyse devait porter. ▪ Interrogation à partager sur l'importance des enjeux à sélectionner ▪Disposer d'une vision de ces enjeux à l'échelle régionale et pour chaque zone d'étude ▪ La méthode utilisée a consisté en une pondération de chacun des enjeux sur les 5 zones d'étude et en une synthèse des enjeux au niveau régional (Cf. livrable correspondant)	▪ L'approche méthodologique par zones d'étude est validée : l'ensemble des enjeux prioritaires proposés par le Groupe Général se révèlent être d'un fort niveau d'importance au niveau régional. ▪ Ce travail aboutit par ailleurs à la proposition de 10 domaines de menace sur lesquels doit porter l'analyse tendancielle.

Étape 4 : Comité de Pilotage

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion du Comité de Pilotage n° 4	
▪ Ce Comité de Pilotage a été interpellé sur la mise en œuvre de l'étape ultérieure du projet qui prévoyait initialement la conception de scénarii prospectifs. ▪ Pour certains membres une véritable analyse prospective sur ce sujet supposerait de pouvoir disposer d'outils de modélisation,. ▪ L'interrogation porte donc sur l'utilité de cette étape de travail au regard des limites précisées ci-dessus, du temps et des moyens qu'elle va mobiliser et du fait qu'elle risque de n'apporter rien de particulier aux travaux envisagés par la suite.	▪ L'approche globale adoptée par le groupe général risque de focaliser les échanges sur l'aménagement du territoire et il est important, au travers de cette étape de travail « prospective » de revenir sur la thématique en traduisant l'impact des évolutions pressenties en risques sur la biodiversité ▪ Par ailleurs, le caractère mobilisateur de la démarche prospective impliquant et responsabilisant chaque acteur est essentielle. Cette analyse, portée à connaissance des membres du groupe général, est également fondamentale en terme d'appropriation et de responsabilisation des différents acteurs (dont les préoccupations sont souvent inscrites dans l'immédiateté) dans la mise en œuvre ultérieure (d'un projet inscrit sur le moyen et long terme). ▪ Il a donc été décidé de réaliser une mise en perspective tendancielle, portant sur l'évolution qualitative des menaces selon les avis d'experts, sans chercher à réaliser une analyse exhaustive
▪ Des questionnements ont également été soulevés quant à la poursuite de l'approche distincte par « zones » au sein de la région PACA et au périmètre du projet (au regard du champ large d'investigation inhérent à la définition de la TVB et aux enjeux identifiés par le Groupe Général)	▪ Le Comité de Pilotage a validé l'une approche par zone en tant que démarche de travail et la poursuite des travaux sur ces 5 « zones », tout en recherchant la cohérence local / régional ▪ Travailler sur tous les enjeux identifiés préalablement par le Groupe Général aurait consisté à adopter une approche opérationnelle de mise en œuvre de la trame verte et bleue dans la région. Or, le projet vise une expérimentation en termes de méthode et de reproductibilité. Il a donc été décidé de travailler sur les 2 enjeux prioritaires par zone. ▪ Par ailleurs, l'intégration de la trame bleue doit se poursuivre au travers des travaux à venir, sans remise en cause de l'approche intégrée telle que la prévoit la définition

Étape 4 : Cellule d'appui technique

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion de la cellule d'appui technique n° 6	
▪ La préconisation du Comité de Pilotage visant à affiner les zones proposées, notamment en cherchant les correspondances avec celles présentes dans le SRAT, n'a pas été mise en œuvre.	▪ Le SRAT en cours de modification à l'échelle régionale et données de synthèse existantes par ailleurs ▪ Le SRAT sera à utiliser dès sa disponibilité

Étape 4 : Réunion des experts pour élaboration des scénarii tendanciels d'alerte

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion des experts pour élaboration des scénarii tendanciels d'alerte	
▪ Cette réunion de la cellule d'appui technique élargie à des scientifiques pour partie membres du Groupe Général a eu pour objectif d'élaborer des scénarii tendanciels d'alerte : comment peuvent évoluer les facteurs de pression et quels sont les impacts sur la biodiversité ? ▪Les scientifiques ont été sollicités selon les thématiques abordées et leurs compétences reconnues. ▪ Les évolutions potentielles de facteurs de pression pouvant avoir des impacts sur la biodiversité au regard de la définition de la trame verte et bleue de la région PACA sont soumis à l'analyse de ce groupe d'experts à qui il est demandé de se positionner par rapport à leurs champ de compétences particuliers, leurs spécialités, au regard de leurs domaines de compétences ou angles particuliers d'approche.	▪ Les experts scientifiques sollicités ont tous accepté après une phase d'échange la méthode qui leur était proposée (approche qualitative à dire d'expert et non « scientifique »). ▪ Point déterminant: un accompagnement vers la méthode par l'animateur et le scientifique référent permet de mobiliser les scientifiques ▪ Le soin apporté par la maîtrise d'ouvrage à la qualité de l'accueil et des conditions de travail des membres de cette réunion est également un élément favorable au bon déroulement des travaux. ▪ Ce travail a permis de veiller à « connecter » la suite du projet au thème de la biodiversité et à la définition de la TVB PACA et ce notamment en prenant position sur les enjeux identifiés (est-ce que ce sont les « bons » enjeux ? En a-t-on oublié ? …) et en apportant du « concret » au ressenti ou au pressenti des participants du Groupe Général. ▪ Par ailleurs, cette analyse fournit des éléments importants en terme de responsabilisation des différents acteurs en démontrant qu'il est possible d'agir avec une vision moyen et long terme au bénéfice de la biodiversité : la conséquence sur la connectivité fonctionnelle et/ou de la biodiversité (habitats et espèces) d'un arrêt ou d'une régression de l'évolution des menaces peut être positive !

▪ Objectif atteint : Des scénarii tendanciels d'alerte formalisés, illustrés et source d'informations primordiales pour la suite du projet
▪ A titre d'illustration (Cf. livrable correspondant) :

Étape 4 : Réunion des experts pour élaboration des scénarii tendanciels d'alerte

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion des experts pour élaboration des scénarii tendanciels d'alerte	
▪ Mobilisation de scientifiques acceptant la remise en cause, l'incertitude	▪Etre vigilant sur le choix des scientifiques en degré d'ouverture et d'acceptation de la démarche ▪ S'interroger sur l'intérêt de l'exercice collectif ou individuel

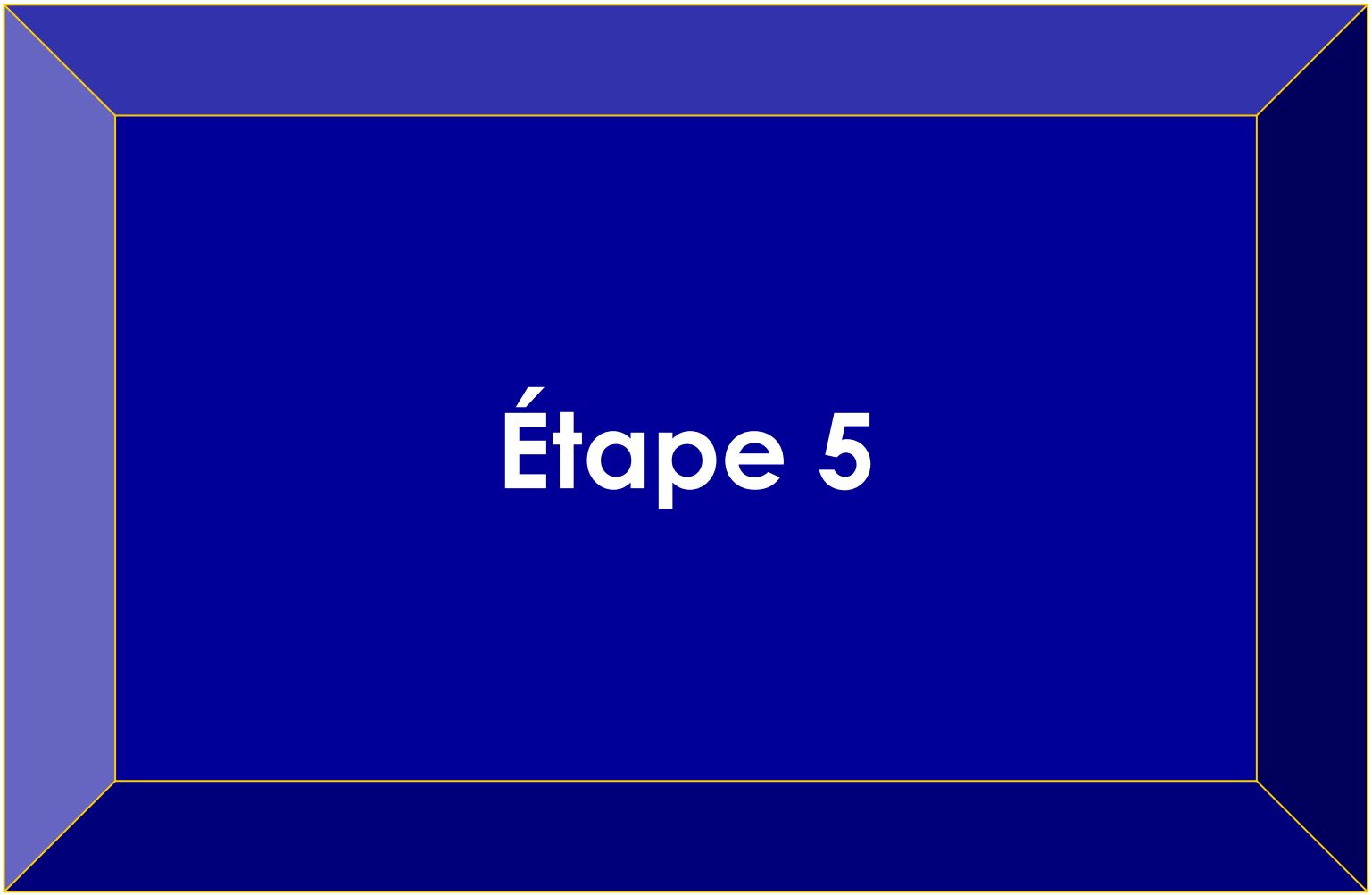
Étape 4 : Cellule d'appui technique

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion de la cellule d'appui technique n° 7	

▪ Cette réunion de la cellule d'appui technique, réalisée postérieurement à la réunion des experts pour élaboration des scénarii tendanciels d'alerte, a eu pour objectif de réaliser le bilan de cette réunion des experts en vue de la préparation de la réunion du Groupe Général à venir (Cf. étape 5)	▪ Confirmation / Infirmation :
	▪ Beaucoup de zones sont impactés par beaucoup de menaces :
	  ▪ En particulier Zone littorale, Arrière littoral et Vallée du Rhône
	  ▪ Seules les zones Arrière Pays et Zone Alpine sont relativement moins concernées
	▪ Les enjeux / pressions identifiés par el Groupe Général sont globalement confirmés par les experts, avec des menaces qui semblent prépondérantes et de fortes nuances :
	
	▪ Préparation du prochain Groupe Général :
	▪ Poursuivre les travaux sur les 5 zones d'étude en prenant comme clé d'entrée les menaces principales et leurs causes principales

Étape 4 : Cellule d'appui technique

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion de la cellule d'appui technique n° 7	
▪ Erosion de la participation des membres de la cellule d'appui technique et / ou nécessité de fonctionner en cellule restreinte ?	▪ Informer et rappeler régulièrement l'importance cruciale de participer et de l'investissement personnel en temps, et de l'engagement intellectuel;


Étape 5

Étape 5 : Réunions des animateurs du Groupe Général

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion des animateurs du Groupe Général n° 1	
▪ Cette nouvelle modalité de travail fait suite au retour d'expérience relatif au déroulement du Groupe Général n° 2 : Cf. « Points de rupture et pistes de solution de l'étape 3 / Réunion du Groupe Général n° 2 » et « Eléments clés de reproductibilité et retour d'expérience de l'étape 4 / Réunion du Comité de Pilotage n° 4» ▪ Pour rappel, ce retour d'expérience proposait de s'appuyer sur des acteurs du projet (maître d'ouvrage préférentiellement ou cellule d'appui technique) plutôt que sur le management du projet pour co-animer des ateliers. ▪ Cette réunion préparatoire au Groupe Général n° 3 s'inscrit dans cette optique. Elle a permis une formalisation et un partage avec les animateurs du prochain Groupe Général : ▪ des informations à transmettre aux participants ▪ de l'objectif et de la méthode choisie ▪ du séquencement détaillé de l'animation ▪ des consignes d'animation de chacune des séquences ▪ Cf. livrable « Consignes d'animation du Groupe Général du 9 juillet »	▪ Une préparation du Groupe Général beaucoup mieux partagée entre plusieurs intervenants ▪ Une préparation qui semble, évidemment nécessaire, mais également suffisante pour permettre aux personnes concernées de co-animer efficacement leurs ateliers (Cf. page suivante).

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion des animateurs du Groupe Général n° 1	
▪ Aucun point de rupture identifié pour cette phase du projet	

Étape 5 : Réunions des animateurs du Groupe Général

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion des animateurs du Groupe Général n° 2	
▪ Cette réunion préparatoire au Groupe Général n° 4 s'inscrit dans la suite des modalités de travail mises en place pour le Groupe Général précédent. ▪ Comme précédemment, elle a permis une formalisation et un partage avec les animateurs du prochain Groupe Général : ▪ des informations à transmettre aux participants ▪ de l'objectif et de la méthode choisie ▪ du séquencement détaillé de l'animation ▪ des consignes d'animation de chacune des séquences ▪ Cf. livrable « Guide d'animation du Groupe Général du 10 novembre 2009 V2 »	▪ Pas de retour d'expérience différent ou complémentaire de celui réalisé pour la réunion des animateurs du Groupe Général n° 1

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion des animateurs du Groupe Général n° 2	
▪ Aucun point de rupture identifié pour cette phase du projet	

Étape 5 : Groupe Général

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion du Groupe Général n° 3	
▪ L'objectif de cette réunion était : ▪ Produire les possibles leviers d'actions de la trame verte et bleue dans la région PACA ▪ La structure de la réunion était : ▪ Que s'est-il passé depuis le 12 mars et ce à quoi nous pouvons aboutir aujourd'hui grâce à vos travaux ▪ Travail en ateliers : échanges et partage des causes principales nécessitant des leviers d'actions pour lutter contre l'érosion de la biodiversité ▪ Travail en ateliers (suite des travaux) : co-production des leviers d'actions pour lutter contre l'érosion de la biodiversité ▪ Restitution des travaux des ateliers ▪ Calendrier et suites du projet ▪ Cf. Livrable correspondant	▪ Une forte production quantitative : ▪ Plus de 170 propositions de leviers d'action ▪ Et avec 95 % de ces propositions valables pour l'ensemble de la région ▪ Mais avec une production qualitativement hétérogène : ▪ Des propositions très pertinentes et à creuser ▪ Des propositions « idéalistes » et/ou éloignées du sujet : ▪ Ce qui souligne les limites de la méthode choisie et du Groupe Général en terme de technicité (Cf. « points de rupture ») ▪ impacts sur mobilisation, partage, appropriation : En grande partie une satisfaction des participants de passer « au concret » très attendu, avec des propositions opérationnelles. ▪ Questionnaire adressé aux participants après la période estivale pour remobilisation et annonce de la prochaine étape.
▪ De même que pour les réunions précédentes, ce groupe général a été organisé sur un lieu de séminaire situé dans un des parcs naturels régionaux de la région PACA (en l'occurrence Queyras), prévoyant accueil, repas et cadeau offert aux participants (produits des 5 PNR de la région)	▪ A permis comme les fois précédentes de contribuer au développement de la convivialité et à l'ambiance de travail constructive
▪ Objectif atteint : Une production quantitativement importante de leviers d'action possibles ▪ Durée de la réunion conforme aux prévisions annoncées	

Étape 5 : Groupe Général

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion du Groupe Général n° 3	
▪ La production obtenue est hétérogène (des propositions très pertinentes / des propositions « idéalistes » et/ou éloignées du sujet), ce qui souligne les limites de la méthode choisie et du Groupe Général en terme de technicité ▪Temps trop restreint pour priorisation prévue	▪ La durée impartie à ce type de travail, le temps laissé aux participants pour conduire ce type de réflexion doit être plus important. ▪ Un regard critique accru sur les propositions de levier d'action aurait été nécessaire à chaque étape des travaux en atelier, comme un repère pour recadrage, au regard particulièrement de la définition de la TVB PACA. ▪ La méthode d'animation (choix des ateliers, des questions posées, recueil des propositions, …) aurait pu être complétée comme suit : soit un groupe général supplémentaire , soit confier à chaque membre de structure compétente du groupe général, l'instruction technique des leviers d'actions proposés de manière à affiner leur faisabilité ou réalisation opérationnelle. (en plus du travail d expert réalsié a posteriori dans le projet).
▪ Point budget, temps nécessaire à la maîtrise d'ouvrage et répartition de la charge de travail sur les maitres d'ouvrage	▪ De manière récurrente, l'organisation d'un groupe général nécessitant un chef de projet logistique et une mobilisation de la structure d'accueil, prévoir le temps nécessaires (10 jours pleins de travail au total tout ETP confondus) réparties sur les 2 mois précédents.

Étape 5 : Groupe Général

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion du Groupe Général n° 4	
▪ Les objectifs de cette réunion étaient : ▪ Identifier les éléments clés de faisabilité et d'acceptabilité ▪ Préparer la traduction dans les politiques publiques ▪ La structure de la réunion était : ▪ En plénière : Contexte national, état d'avancement de note projet et présentation des travaux de la journée ▪ Travail en ateliers : FAISABILITE ▪ Rappel de la définition de la TVB PACA ▪ Travail sur des leviers d'actions sensibles pour la mise en œuvre d'une TVB PACA : mise en œuvre, point de rupture en terme de faisabilité, point permettant de favoriser ou d'accélérer la mise en œuvre, expérience concrète ▪ En plénière : Les enjeux pour la suite des travaux de l'après-midi et du projet ▪ Travail en ateliers : ACCEPTABILITE ▪ Coproduction des éléments d'argumentaires auprès des élus et des représentants des politiques publiques ▪ En plénière : Synthèse et suite du projet ▪ Cf. Livrable correspondant	▪ Les membres du groupe Général ont retrouvé une quarantaine de leviers d'actions parmi ceux qu'ils avaient produits lors du Groupe Général précédent, traités et traduits de manière opérationnelle. Le constat premier est qu'en général les outils existent déjà. Mais les acteurs concernés ont constaté que la manière de les appréhender et de les utiliser devait être différente. ▪ <u>En terme de faisabilité</u> : on constate que l'on obtient une approche concrète des leviers d'actions avec des mesures existantes dans les politiques publiques sectorielles Ceci conforte le choix d'une définition qui s appuie sur ce qui existe déjà en évitant les mille feuilles supplémentaires. Le constat est partagé sur les capacités d'opérationnalité de la TVB par rapport à des mesures ou à des politiques déjà existantes et non mises en œuvre (exemples : continuité hydraulique loi de 1984, politique foncière, …) : incitations règlementaires et financières traduisant la volonté politique. ▪ <u>En terme d'acceptabilité</u> : on constate, à ce stade, une crispation des groupes organisés par types (agriculteurs, aménageurs, …) du fait notamment de : ▪ Le passage au concret ciblant des politiques et des outils qui les concernent directement et qui pourraient remettre en cause des stratégies ou des modes opératoires internes éprouvés . Par exemple, des SDAGE ayant demandé 5 années de travail , des documents d'urbanisme établis et négociés, des politiques agricoles actées, des schémas départementaux pré existants, … QUESTION LEGITIME . ▪ Une nécessité de travailler autrement qui a fait émerger une résistance au changement ▪ Une forme de repli et de résignation peut être volontaire : «cela a toujours fonctionné comme cela, cela n'a pas marché, cela ne va pas marcher maintenant »;
▪ De même que pour les réunions précédentes, ce groupe général a été organisé sur un lieu de séminaire situé dans un des parcs naturels régionaux de la région PACA (en l'occurrence Luberon), prévoyant accueil, repas et cadeau offert aux participants (produits des 5 PNR de la région)	▪ Pas de retour d'expérience différent ou complémentaire sur ce point de ceux réalisés pour les réunions précédentes du Groupe Général
▪ Objectif partiellement atteint : ▪ Un enrichissement des « fiches techniques » des leviers d'action traités ▪ Durée de la réunion conforme aux prévisions annoncées	

Étape 5 : Groupe Général

Points de ruptures 1	Pistes de solution
Réunion du Groupe Général n° 4	
▪ **En terme de Faisabilité :** ▪ Blocages liés à l'utilisation des mesures existantes dans les politiques publiques sectorielles pour la mise en œuvre des leviers d'actions TVB ▪ Doutes sur la capacité d'agir par rapport à des mesures déjà éprouvées créant une forme de fatalisme dans certains groupes (exemple : continuité hydraulique loi de 1984 pratiquement peu appliquée alors qu'elle vise à traiter une partie des problèmes de fragmentation en milieux hydrauliques) ▪ **En terme d'Acceptabilité:** ▪ Crispation de certains groupes (agriculteurs, aménageurs,…) : risque potentiel ressenti de « remise en cause des stratégies ou des modes opératoires existants » ▪ Résistance au changement légitime : une nouvelle politique de TVB risque de remettre en question des travaux qui ont mis plusieurs années pour aboutir (SDAGE, SRADT, …) ▪ Questionnement sur les vertus potentielles d'une nouvelle politique en faveur de la biodiversité alors que les précédentes n'ont pas été mises en œuvre.	▪ S'adapter aux stratégies et modes opératoires existants, plutôt que demander aux stratégies et modes opératoires existants de s'adapter à la TVB. Concrètement : valoriser les systèmes existants au bénéfice de la TVb. Dans un SDAGE, le volet continuité est prévu même s'il n est pas prioritaire, ou dans les documents d'urbanisme ou dans un SCOT, la prise en compte de l'environnement est prévue ▪ Bien identifier les acteurs concernés, les accompagner pour décloisonner et travailler dans un regard plus global (Cadre et accompagnement). Pour cela : réutiliser les diagnostics TVB PACA, les définitions et outils et s'inscrire dans le SRCE . Mais c'est eux qui gardent la clé de l'animation. A l image du groupe général multi thématique, le Comité de pilotage SRCE doit veiller à maintenir ce décloisonnement, coordination et cohésion. ▪ Cela passe par une politique publique prioritaire d'aménagement du territoire et de Biodiversité, affichée en tant que telle, au niveau national et régional , qui se traduit : ▪ Par une dotation de moyens fléchés ▪ Par une animation et une coordination adaptée et ciblée

Étape 5 : Groupe Général

Points de ruptures 2	Pistes de solution
Réunion du Groupe Général n° 4	
▪ Un déroulement hétérogène dans les différents ateliers ▪ certains ateliers ont réussi à réaliser leurs séquences de travail dans la durée prévue initialement ▪ d'autres au contraire ont du prolonger leur travail sur la séquence du matin en début d'après-midi ▪ une production inégale entre les ateliers, notamment sur les travaux de l'après-midi (Cf. point ci-dessous)	▪ Prévoir une durée plus importante sur la partie FAISABILITE (matinée) ▪ S'interroger sur l'animation des différents ateliers ?
▪ L'après-midi de cette réunion avait pour objet de travailler sur l'acceptabilité de nos propositions de modification des politiques publiques. ▪ Les membres du Groupe Général ont été engagés à coproduire les messages clés et des éléments d'argumentaires auprès de deux cibles distinctes : d'une part les élus et/ou d'autre part l'ensemble des représentants des politiques publiques concernées. ▪ La grande majorité des participants (ou des ateliers) ont eu des difficultés à réaliser ce travail spécifique de préparation d'une communication argumentaire et ce pour deux raison essentielles : ▪ Dans certains cas, la durée impartie à ce travail a pu paraître insuffisante (décalage des travaux du matin, nombre de leviers d'actions à traiter, …) ▪ La complexité même du sujet et du travail demandé ne se prêtent peut être pas à ce type de réunion	▪ L'idée d'impliquer les membres du Groupe Général dans la communication à porter auprès des élus sur leurs propres propositions est pertinente ▪ Mais la méthode envisagée semble inappropriée au regard à la fois du temps imparti et du public présent.

Étape 5 : Cellule d'appui technique

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunions de la cellule d'appui technique n° 8 à 10	
▪ Ces réunions de la cellule d'appui technique ont eu pour objet d'analyser et de compléter l'ensemble des propositions des leviers d'actions identifiés par le Groupe Général du 9 juillet 2009 ▪ Le 1er travail a consisté à regrouper ces leviers d'actions par type de politique publique (urbanisation et aménagement du territoire, agriculture, transports et infrastructures linéaires, eau, nature et forêt, sensibilisation et information). ▪ Un fichier Excel a été créé permettant de réaliser des tris croisés dynamiques afin de rapidement obtenir des classements permettant l'analyse (par exemple : ensemble des leviers d'actions relatif à l'urbanisation, classement par zones géographiques, …) ▪ Le travail suivant à consister ensuite à réunir les leviers d'actions dans une logique de boîtes à outils (Exemple : Politique Agricole / Prise en compte de la biodiversité dans les pratiques / Développer la cohérence des techniques et pratiques avec l'éco système local), puis le cas échéant, à supprimer les redondances, apporter des précisions dans la formulation, enrichir d'un complément, identifier des leviers prioritaires ou trop éloignés du sujet,… ▪ Ce travail a abouti à la constitution de fichiers Excel, pour chacune des politiques publiques traitées, présentant les leviers d'action proposés pour répondre aux enjeux et causes de dégradation de la biodiversité et des connectivités fonctionnelles, répartis de la manière suivante : ▪ Leviers d'actions à traiter prioritairement ▪ Leviers d'actions à porter à connaissance ▪ Leviers d'actions dont le lien avec la trame verte et bleue reste à confirmer	▪ Le travail pendant ces réunions a été réalisé en petits groupes répartis par type de politique publique : modalité de travail satisfaisante pour optimiser le temps disponible pour le traitement de l'ensemble des leviers d'actions

Étape 5 : Cellule d'appui technique

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunions de la cellule d'appui technique n° 8 à 10	
▪ L'ensemble des membres initiaux de la cellule d'appui technique n'ont pas été conviés ou n'ont pas participé à ces réunions soit par manque de disponibilité soit par nécessité de travailler en groupe restreint sur ce travail complexe d'analyse et de précisions à apporter à l'ensemble des leviers d'actions proposés par le Groupe Général	▪Ne Pas hésiter à mobiliser dans et hors cellule d'appui technique lorsque la phase traitement nécessite avant tout un apport de compétence ciblées pour les mises en œuvre
▪ L'ensemble des leviers d'action relevant d'une politique de « sensibilisation et information du plus grand nombre » ont été mis de côté dans un premier temps	▪Mobilisation des plates formes d'EEDD Régionales à envisager pour le traitement de ces points.
▪ Un cadrage insuffisant partagé en amont du travail à réaliser	▪ Prévoir un temps de coordination plus important à ce stade entre la maîtrise d'ouvrage et le cabinet de management de projet ?
▪ Afin d'optimiser le temps disponible pour le traitement de l'ensemble des leviers d'actions, le travail pendant ces réunions a été réalisé en petits groupes répartis par type de politique publique : de fait, une analyse insuffisamment partagée collectivement sur les leviers d'actions prioritaires, moins prioritaires, éventuellement à rejeter, sur leurs contenus même, … ▪ Quel niveau d'arbitraire sur ce point ? ▪ Que fait-on de l'ensemble des propositions issues du Groupe Général ?	▪ Cette analyse et ce traitement de l'ensemble des leviers d'actions auraient mérité un temps plus important de travail ▪ Le Groupe général a été informé (réunion n° 4) du fait que les travaux se poursuivent sur les leviers d'actions les plus sensibles pour la mise en œuvre de la Trame Verte et Bleue PACA : ▪ Propositions apparaissant comme les plus pertinentes et en lien direct avec notre définition de la TVB ▪ Propositions les plus sensibles en terme de faisabilité et d'acceptabilité

Étape 5 : Comité de Pilotage

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion du Comité de Pilotage n° 5	
▪ Cette réunion du Comité de Pilotage a permis de partager l'état d'avancement du projet à ce stade. ▪ Ce Comité de pilotage a également fait l'objet d'échanges et de validation des orientations à donner au projet sur ses étapes ultérieures : ▪ Validation des Réunions Techniques Thématiques (Cf. phase suivante) ▪ Prochain Groupe Général : Validation de l'impossibilité de travailler sur l'ensemble des leviers d'action mais nécessité de privilégier un travail concernant néanmoins l'ensemble des typologies de politique publique (maintien de l'intérêt des différents acteurs) ▪ Recherche de sensibilisation et d'implication politique : mise en place d'une réunion spécifique pour les élus et d'entretiens individuels avec des élus clés (Cf. Etape 6 du Projet)	▪ Une forte production quantitative lors du précédent Groupe Général, avec 95 % de ces propositions valables pour l'ensemble de la région mais toujours dans une logique d'adaptation aux spécificités des zones ciblées (arrière littoral, zone alpine etc…) ▪ Un passage au « concret » : satisfaction exprimée par les membres du Groupe Général, implication encore plus forte et création d'une attente encore plus forte pour la suite du projet (cf questionnaires) ▪ Le projet Trame Verte et Bleue ouvre des réflexions et des débats de fond importants qui se retrouvent voire se développent dans des débats nationaux : Agriculture et biodiversité / Urbanisation et biodiversité

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion du Comité de Pilotage n° 5	
▪ Pas de point de ruptures identifiés pour cette phase du projet	▪ RAS

Étape 5 : Réunions Techniques Thématiques

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunions Techniques Thématiques	
▪ De manière à pouvoir approfondir les leviers d'actions identifiés comme prioritaire à ce stade du projet, il a été décidé d'élargir la cellule d'appui technique ponctuellement à des « experts », préférentiellement issus du Groupe Général. ▪ Lors d'une même journée, deux réunions ont été organisées pour professionnaliser les propositions d'actions du groupe projet. ▪ Organisées en plusieurs ateliers thématiques, la structure de ces réunions était : ▪ Présentation synthétique du projet ▪ Ateliers thématiques par politique publique : ▪ Comment concrètement ce levier d'action peut-il être mis en œuvre de manière opérationnelle ? ▪ Identifiez-vous un point de rupture en terme de faisabilité et comment y répondre ? ▪ Identifiez-vous un point permettant de favoriser ou d'accélérer la mise en œuvre ? ▪ Connaissez-vous une expérience concrète dans la région permettant d'illustrer ce levier d'action ? ▪ Conclusion et suites à donner dans le cadre du projet ▪ Ce travail abouti à 37 leviers d'actions, chacun étant présenté dans une fiche technique répondant aux 4 questions traités par les ateliers thématiques (Cf. ci-dessus)	▪ Le recours à des « experts », professionnels d'une politique publique donnée, a véritablement permis d'obtenir des informations pertinentes de nature à envisager l'opérationnalité des leviers d'actions identifiés. ▪ L'organisation de ces réunions, structurés en ateliers thématiques, a permis d'avancer sur les 5 types de politiques traitées en un temps relativement court (1/2 journée)

Étape 5 : Réunions Techniques Thématiques

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion Techniques Thématiques	
▪ Les livrables obtenus ont-ils suffisamment été partagés par le groupe restreint de suivi du projet ? ▪ Les leviers d'actions relatifs au thème de la « sensibilisation – information » ne sont pas traités	▪ Un temps de travail spécifique aurait pu être prévu (disponibilité ?) ▪ **?**

Étape 6

Étape 6 : Réunion et entretiens spécifiques à destination des élus de la région PACA

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience

Réunion et entretiens spécifiques à destination des élus de la région PACA

- Cette phase du projet, non prévue initialement et proposée par la maîtrise d'ouvrage a été validée par le Comité de Pilotage.
- Il a ainsi été décidé d'informer le plus grand nombre d'élus possible des travaux du projet TVB PACA et d'identifier auprès de ces élus les conditions d'acceptabilité politique au travers d'une réunion spécifique à leur destination
- Dans le même ordre d'esprit, la réalisation d'entretiens individuels a été prévue auprès de certains élus clés difficilement mobilisables (5 entretiens confirmant tous les 2 approches dégagées . Choix des profils : député et Président d un SCOT , maire de communes rurales de montagne, maires de commune en périphérie d'une métropole, maire de commune rurale arrière littoral et conseiller général arrière pays)

- Le thème de l'invitation à cette réunion s'est voulue mobilisateur et élargie au-delà du seul thème de la TVB : « Plus de biodiversité dans les politiques publiques : nouvelles contraintes ou nouveaux atouts ? »
- Organisation de la réunion :
  - Une réunion d'1/2 journée organisée sous l'égide de l'Union Régionale des Maires et avec le soutien financier et logistique de la Mairie de Vitrolles (Loïc GACHON, Maire)
  - Une introduction par un Maire, Président de la fédération nationale des PNR (Jean Louis joseph, Maire de la Bastidonne, 84)
  - Une présentation du Grenelle et du contexte national par un représentant du Ministère de l'écologie (V. BARTHOD)
  - Un porté à connaissance sur le thème «Pourquoi se préoccuper aujourd'hui de mettre plus de biodiversité dans les politiques publiques ? » et sur le projet TVB PACA (T. TATONI)
  - Des échanges en atelier

- **Enseignements d'ordre méthodologique :**
  - Une vingtaine d'élus présents lors de la réunion, représentant de Communes et du Conseil Régional, soit un nombre de participants pouvant apparaître comme « satisfaisant » au regard de l'expérience de l'Union Régionale des Maires et du sujet proposé … mais néanmoins faible et avec des participants pour l'essentiel se sentant déjà concernés par l'environnement.
  - L'intervention de Christian BARTHOD (Ministère de l'écologie) a été fortement appréciée et a pu faire apparaître l'apport de notre projet notamment, la cohérence et les liens entre notre projet et le niveau national
  - Un partage préalable d'un minimum de porter à connaissance constitue une étape majeure pour aborder les questions de trame verte et bleue (intervention de Thierry TATONI)

- **Principaux enseignements :**
  - **Des constats partagés avec le Groupe général et une prise de conscience des contraintes et des opportunités**
  - **Une acceptation potentielle mais un fort déficit d'accompagnement et de conseil qui pose problème**
  - *(Cf. compte-rendu du Comité de Pilotage n° 6 et du Groupe Général n° 5 pour plus de détails)*

Étape 6 : Réunion et entretiens spécifiques à destination des élus de la région PACA

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion et entretiens spécifiques à destination des élus de la région PACA	
▪ Le sujet n'attire pas les foules : une vingtaine d'élus, majoritairement des conseillers régionaux et des élus de petites communes ▪ Une faible mobilisation des élus qui constitue un risque majeur en terme de mise en œuvre	▪ Une stratégie différente de mobilisation des élus à imaginer : rôle des techniciens dans le relais auprès de leurs élus ▪ Une mise en œuvre au niveau local qui semble être de nature à renforcer la mobilisation des élus (exemple : par le biais de la réflexion sur les SCOT) ▪ Avec en perspective favorable, le fait que le sujet intéresse : transparence et implication des élus dans les travaux lors de cette réunion et de ces entretiens avec apport d'opérationnalité et de réalité de terrain (sociale ou technique) sur les points de ruptures ou de faisabilité

Étape 6 : Cellule d'appui technique

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion de la cellule d'appui technique n° 11	
▪ Une seule réunion de la cellule d'appui technique a été organisée à cette étape du projet ▪ Ceci s'explique notamment par la forte orientation de la maîtrise d'ouvrage, impulsée par le cabinet d'étude, sur les efforts de rédaction des livrables du projet dans la perspective de sa restitution : ce travail de rédaction ne peut se faire qu'en comité restreint pour des raisons d'efficacité opérationnelle ▪ L'objectif de cette réunion était de partager les grandes orientations de restitution du projet dans la perspective de préparer la dernière réunion du Groupe Général : échanges sur les points clés de résultats du projet et les points clés méthodologiques	▪ Si il s'avère fortement intéressant de confronter les points de vue sur les grandes orientations de restitution du projet entre la cellule d'appui technique et la maîtrise d'ouvrage, par contre la sollicitation de la cellule d'appui technique une seule fois sur cette étape a très clairement posé des limites : un temps beaucoup plus important aurait été nécessaire, en dehors des temps de réunion et en nombre de réunions, pour s'approprier véritablement l'ensemble des productions du Groupe Général, s'accorder sur les éléments de synthèse, pousser des réflexions, des « controverses » , jusqu'à leur terme (exemple : cartographie ou pas …)

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion de la cellule d'appui technique n° 11	
▪ Le rôle et la mobilisation de la cellule d'appui technique ont été fluctuant tout au long du projet : plus important au début et beaucoup moins sur la fin du projet (notamment en raison des thèmes de travail de la 2nde partie du projet orientés vers la faisabilité et l'acceptabilité et de la composition de la cellule d'appui technique) ▪ Le nombre de membres de la cellule d'appui technique s'avère par ailleurs trop important suivant les sujets à traiter.	▪ Prévoir une composition de la cellule d'appui technique à « géométrie variable » composée de représentants d'expertise différentes en fonction des thèmes à traiter (par exemple scientifiques et naturalistes en amont puis juristes, économistes, urbanistes en aval) ▪ OU revoir la composition initiale de la cellule d'appui technique sur les principes suivants : une douzaine de membres (hors maîtrise d'ouvrage), une expertise couvrant le champ de l'étude (scientifiques, experts) avec une représentativité moindre des chargés de mission des PNR (membres par ailleurs du Groupe Général) ▪ Renforcer la clarté et le réalisme de la demande initiale en terme de charge de travail (notamment en dehors des réunions)

Étape 6 : Groupe Général

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunion du Groupe Général n° 5	
▪ Les objectifs de cette réunion étaient : ▪ Partager et produire les points clés de bilan et de perspectives de notre projet « TVB PACA » dans l'optique de sa restitution et de sa reproductibilité ▪ La structure de la réunion était : ▪ En plénière : ▪ État d'avancement de notre projet ▪ Contexte national ▪ Travail en ateliers : Le projet trame verte et bleue PACA (méthode et approche) ▪ les acteurs et la méthodologie du projet ▪ Dégustation de produits locaux (12 h 00) puis déjeuner ▪ Travail en ateliers : Le projet trame verte et bleue PACA ▪ les résultats obtenus ▪ En plénière : ▪ Échanges autour de points clés de restitution (avec questions et système de vote électronique en déclencheur) ▪ Conclusions et perspectives ▪ Cf. Livrable correspondant	▪ L'idée de construire la dernière réunion du Groupe Général autour de la réalisation par les acteurs du projet de leur propre bilan de la démarche a semblé pertinente et exemplaire au regard des objectifs du projet. ▪ Les résultats de la production obtenue sont quantitativement importants, qualitativement riches d'enseignements et permettent à la maîtrise d'ouvrage de valider et/ou d'ajuster ses propres enseignements.
▪ De même que pour les réunions précédentes, ce groupe général a été organisé sur un lieu de séminaire situé dans un des parcs naturels régionaux de la région PACA (en l'occurrence les Alpilles), prévoyant accueil, repas et cadeau offert aux participants	▪ Confirmation par les participants lors de cette réunion du caractère important de la qualité de l'organisation logistique dans l'apprentissage mutuel des différents acteurs te dans la logique de constitution de réseaux
▪ Objectif atteint ▪ Durée de la réunion conforme aux prévisions annoncées	

Étape 6 : Groupe Général

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunion du Groupe Général n° 5	
▪ Des disparités dans le fonctionnement des différents ateliers ont pu voir le jour, liés à la taille hétérogène des différents ateliers et à la posture des participants, sans toutefois que cela soit préjudiciable au déroulement de la journée.	▪ Trancher fermement en amont de la préparation des différents animateurs les comportements à adopter : écouter le ressenti et la perception des différents participants en échangeant avec les autres membres de l'atelier en s'interdisant de relever les écarts entre perception et réalité (exemple : « composition des acteurs du projet), ou au contraire en apportant des éléments contradictoires ▪ Confirmation de l'importance et de la nécessité de confier l'animation des ateliers à des représentants de la maîtrise d'ouvrage, techniciens des sujets traités, et pas uniquement au cabinet d'étude, utilisé pour son ingénierie de l'animation mais pas à 100 % en animation seule, comme cela a été le cas sur le projet depuis la 3ème réunion du Groupe Général
▪ Les modalités d'utilisation du système de « vote » par boîtiers électroniques ont posé question, tout particulièrement en ce qui concerne la formalisation des questions posées. ▪ Les participants pointent la nécessité de ne pas orienter les questions, bien que les animateurs aient précisé que ces questions avaient pour objet de faire réagir les participants en tant que déclencheurs d'échange. Au-delà des débats de fond sur les différentes questions posées, cela pose les limites de l'utilisation de ce type de dispositif.	▪ Prendre des précautions dans l'utilisation et la restitution du système de « boîtiers électroniques » (attention portée à la formalisation des questions posées, ne pas présenter les résultats comme des résultats « scientifiques », expliciter l'objectif de l'utilisation du dispositif, …)

Étape 6 : Comité de pilotage

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunions du Comité de Pilotage n° 6 et 7	
▪ La réunion du Comité de Pilotage n° 6 a été organisée entre les deux dernières réunions du Groupe Général et après la réunion spécifique destinée aux élus afin de partager l'état d'avancement du projet et d'échanger sur les prochaines étapes ▪ Un dernier Comité de Pilotage a été organisé en fin de projet afin d'échanger sur les points clés de restitution du projet	▪ Des échanges particulièrement fructueux sur la mobilisation des élus et les pistes de solution à envisager afin de la renforcer

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunions du Comité de Pilotage n° 6 et 7	
▪ Pas de points de rupture spécifiques à ce stade	

Étape 6 : Rédaction finale

Eléments clés de reproductibilité	Retour d'expérience
Réunions du groupe restreint de rédaction finale	
▪ Lors de cette dernière étape du projet, 6 réunions de travail ont été organisées centrées sur la rédaction des livrables finaux du projet. ▪ Ces réunions ont mobilisé un groupe restreint de rédacteurs (maitrise d'ouvrage (PNR Alpilles et Camargue), IMEP, CNRS) et ont porté sur le cadrage des documents de restitution et sur le plan de travail associé ▪ Un prestataire a également été missionné pour rédiger une lettre d'information sur le projet	▪ Le choix d'une rédaction en groupe restreint semble pertinent pour des raisons d'efficacité et de facilité des échanges ▪ Une rédaction intermédiaire des points clés de restitution aurait pu être bénéfique à l'issue de chaque étape du projet

Points de ruptures	Pistes de solution
Réunions du groupe restreint de rédaction finale	
▪ Le point de rupture essentiel pour cette phase du projet concerne le temps nécessaire à la rédaction à prévoir en dehors des temps de réunion	▪ Prévoir dans le cadrage initial du projet un temps spécifique de rédaction ▪ Au-delà, envisager un budget spécifique de rédaction confié à un prestataire spécialisé